

De la imagen a la reputación corporativa

Justo Villafañe
Instituto Tecnológico de Monterrey
México DF 28 julio de 2005

Contenidos

- 1. Los intangibles empresariales**
- 2. El concepto de reputación corporativa**
- 3. Las fuentes de valor de la reputación**
- 4. La agenda de la investigación en reputación en el mundo**
- 5. La evaluación de la reputación**
- 6. La gestión de la reputación: El modelo de Villafane & Asociados.**

1. Los intangibles empresariales

- **Las empresas poseen dos tipos de activos: tangibles e intangibles. Entre los primeros, de naturaleza material, se encuentran las fábricas, maquinaria...; los segundos, de naturaleza inmaterial son su fondo de comercio, sus marcas, la reputación corporativa...**
- **La implantación de la NIC (normas internacionales de contabilidad) en 2005 exige una nueva definición de intangible y diferenciar entre activo y recurso.**

Los intangibles empresariales

Intangibles: ¿de qué hablamos?

- Al hablar de *intangibles* generalmente nos referimos a los activos de naturaleza inmaterial de las empresas: su fondo de comercio, sus marcas, sus licencias de explotación...
- Tradicionalmente el valor de la empresa radicaba en su *capacidad de hacer* (la exclusividad asociada a los recursos materiales), mientras que ahora se basa en la *potencia del saber hacer* (la exclusividad reside en el conocimiento protegido).
- La *valoración de los intangibles* es compleja y está en el origen de una de las diferencias entre activos y recursos:
 - Activo intangible: evaluable contablemente.
 - Recurso intangible: no evaluable contablemente pero sí con criterios económico financieros.
- En la actualidad los *recursos intangibles constituyen la principal fuente de valor económico de las empresas*.

Los intangibles empresariales

Noción de intangible: recursos y activos

- **Apelar a su naturaleza no material es insuficiente para definir a los intangibles empresariales.**
- **Es un *recurso intangible* toda capacidad que le supone a una empresa una ventaja competitiva sostenible gracias a:**
 - Su acceso a recursos no homogéneos ni abundantes.
 - A un coste razonable (límites *ex ante*).
 - Que actúen como barreras defensivas (límites *ex post*).
 - Y sean difíciles de adaptar o copiar por los competidores.
- **Son *activos intangibles* aquellos que carecen de sustancia física (FAS 142), no poseen naturaleza financiera, y sus utilidades percibidas no están cuantitativamente limitadas por sus propiedades físicas o normativas (NIC 38).**
 - La materialidad no es lo importante: la 'paradoja del solar'.
 - La noción de utilidades percibidas: en los intangibles las utilidades percibidas no tienen límites cuantitativos.
 - Las utilidades de los intangibles no están limitadas por los elementos materiales del activo ni por la normativa (camión).

Los intangibles empresariales Recursos y activos intangibles

- La diferencia es que los AI son una subcategoría de los RI.



- Los AI permiten una evaluación contable y su valor puede figurar en el balance de las empresas. Los RI, por el contrario, no son evaluables contablemente pero sí con criterios económico financieros.

Los intangibles empresariales

El valor de los intangibles empresariales

- **Según J. Kendrick entre 1929-99 se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas en Estados Unidos pasando de un 70-30 a un 30-70%.**
- **Según Accenture (Outlook 2004 Nº 1) el 94% de los altos directivos considera importante una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales y un 50% piensa que ésta es una de las tres cuestiones más importantes de la gestión empresarial actualmente.**
- **Según Juergen H. Daum (Intangible Asset and Value Creation) en las últimas décadas los intangibles se han convertido en los factores esenciales de creación de valor en la economía pasando de constituir en 1982 el 38% de la generación de valor al 84% en 1999.**

2. El concepto de reputación corporativa

- **La reputación es el reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere, y con la comunidad en general.**
- **La reputación de una empresa integra la dimensión funcional (comportamiento corporativo) y la social y ética (responsabilidad corporativa).**
- **La buena reputación exige tres *conditio sine qua non*:**
 1. Una dimensión axiológica en la empresa.
 2. Un comportamiento corporativo comprometido y explícito.
 3. La propia gestión de la reputación y que ésta sea proactiva.
- **Existen varias concepciones acerca de la reputación:**
 - Su identificación con la responsabilidad corporativa.
 - El énfasis en el control de riesgos.
 - El pancomunicacionismo.
 - El reconocimiento del comportamiento corporativo.

El concepto de reputación corporativa Algunas aproximaciones conceptuales

- **Charles Fombrun (Reputation Institute)**
 - La habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*.
 - La unión racional y emocional de una compañía y de sus *stakeholders*.
 - La imagen neta de una compañía para sus *stakeholders*.
- **Antonio López (Ex dircom BBVA)**
 - La relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas.
 - La consolidación de la imagen.
- **Price Waterhouse Coopers.**
 - Atractivo global de una corporación para sus *stakeholders*.

El concepto de reputación corporativa Algunas aproximaciones conceptuales

- **Grahame Dowling (Australian Graduate School of Management).**
 - Los valores atribuidos a una empresa (tales como autenticidad, honestidad, responsabilidad e integridad) resultantes de su imagen corporativa.
- **Scott Meyer (Shandwick International)**
 - La integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y carácter
 - El reconocimiento del carácter de la empresa.
- **David Aaker (Universidad Berkeley)**
 - La reputación de una marca depende de: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y calidad intrínseca.

Las tres *conditio sine qua non* de la reputación La reputación necesita valores

- **La dimensión axiológica de la reputación es imprescindible. Sin valores no hay reputación.**



Las tres *conditio sine qua non* de la reputación

La clave es el comportamiento corporativo

- **La reputación exige un comportamiento corporativo comprometido y explícito.**
- **Los compromisos deben establecerse con relación a cada stakeholder estratégico de la empresa, o al menos con los cuatro básicos:**
 1. Clientes.
 2. Empleados.
 3. Inversores.
 4. Sociedad.
- **El siguiente paso es efectuar un balance del grado de cumplimiento de los compromisos de la empresa con cada stakeholder.**

Las tres *conditio sine qua non* de la reputación Gestionar la reputación proactivamente

- **La gestión de la reputación pivota entre una *visión reactiva* de ésta, que enfatiza la importancia de minorar los riesgos para la reputación, y otra *proactiva* que busca poner en valor las oportunidades reputacionales.**
- **La proactividad implica hacer algo más de aquello a lo que se está obligado.**
- **Comunicar eficazmente las fortalezas reputacionales y los reconocimientos de la reputación es también la expresión de una gestión proactiva.**

Las concepciones actuales acerca de la reputación Identificación con la RSC

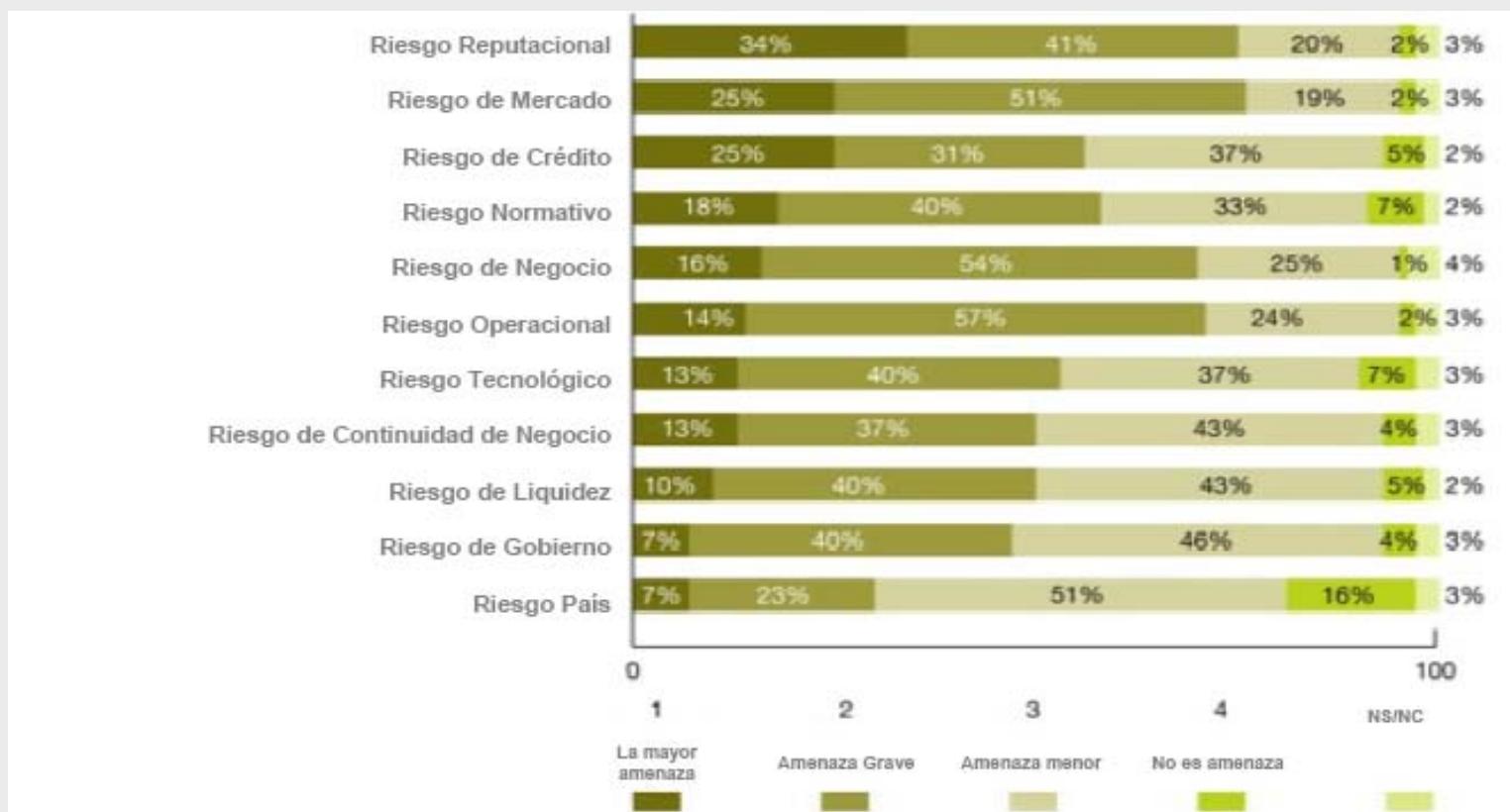
- **Más que una concepción, a mi juicio se trata de una confusión la identificación entre reputación y responsabilidad corporativa.**
- **No hay que confundir la influencia que la RSC tiene en la reputación corporativa con la propia reputación:**
 - **Según el Merco:**
 - La ética y la RSC es la segunda variable en importancia para la reputación de las empresas, detrás de la Calidad comercial.
 - **Según la valoración de los CEO en España (2004):**
 - Es el tercer factor que más influye (33.7)
 - Influye *mucho* (41%) o *bastante* (43%) en la reputación.

Las concepciones actuales acerca de la reputación Énfasis en el control de riesgos

- Se corresponde con una **visión reactiva de la reputación** que enfatiza la importancia que para la reputación tiene el control de riesgos.
- El **riesgo reputacional** se considera la mayor amenaza para la valoración de mercado en las entidades financieras según un estudio de PwC (La gestión del riesgo en el sector financiero, 2004).

La gestión del riesgo en el sector financiero (PwC, 2004)

El riesgo reputacional primera amenaza para la valoración de mercado



Nota: los totales no siempre suman el 100% por razones de redondeo y porque en ocasiones los encuestados disponían de más de una respuesta.
 Fuente. PricewaterhouseCoopers / Economist Intelligence Survey Unit survey, Junio – Julio 2004

Las concepciones actuales acerca de la reputación Pancomunicacionismo

- **La concepción pancomunicacionista de la reputación** sucede a la que en los años 90 surgió en algunos entornos con relación a la imagen corporativa.
- **El pancomunicacionismo afirmaba la idea de que la imagen de una empresa dependía, casi exclusivamente, de su comunicación.**
- **Entonces se sobrevaloró la influencia de la comunicación en la imagen de las empresas y ahora se sobrevalora la importancia del reporting en la reputación corporativa.**
- **La comunicación de la reputación es básica, no tanto para la reputación, como para la creación de valor a través de esa reputación; sin embargo el énfasis no puede ponerse en el reporting antes que en el contenido de la información.**

Las concepciones actuales acerca de la reputación Reconocimiento del comportamiento corporativo

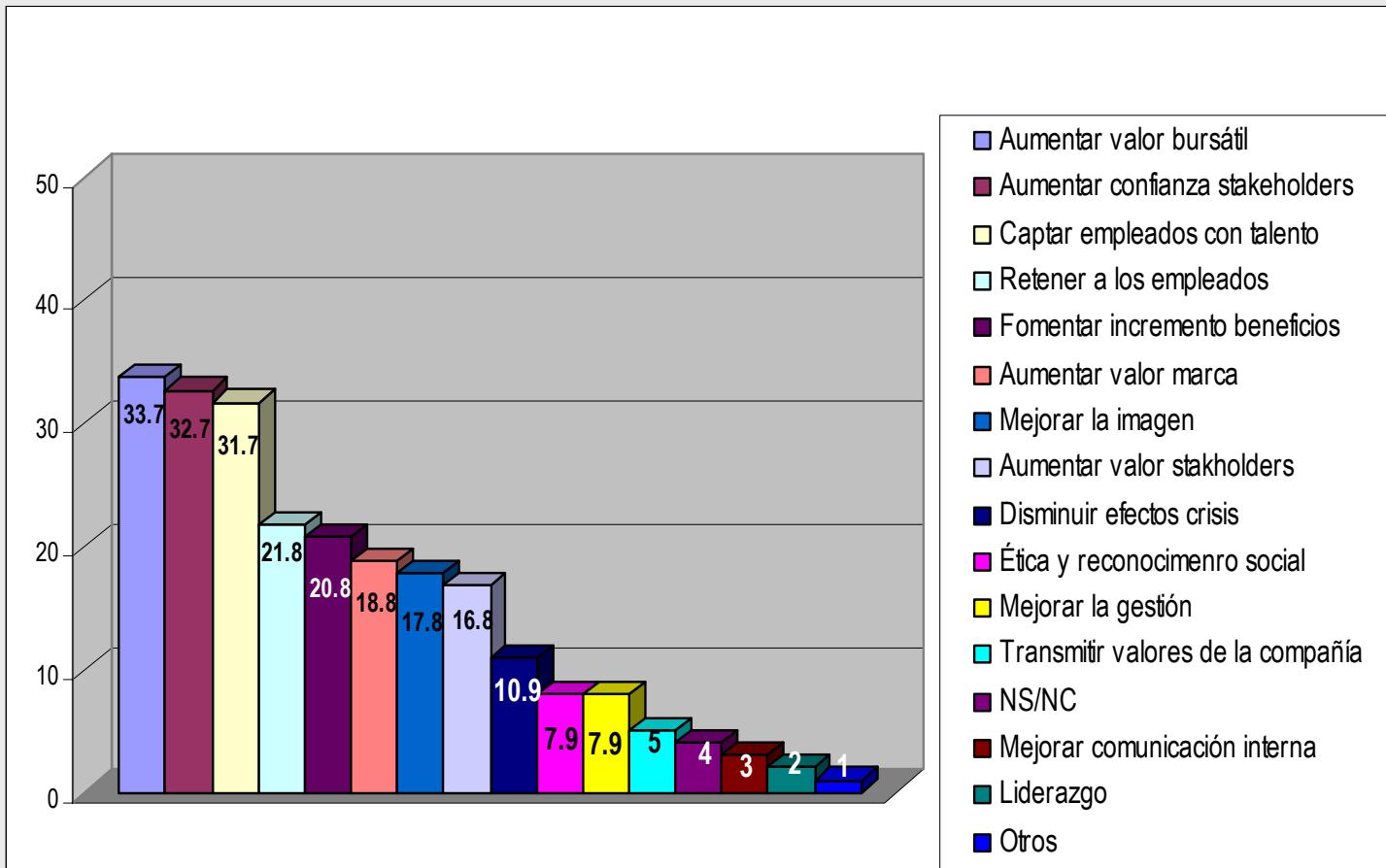
- **La clave de la reputación es lograr el reconocimiento por parte de los grupos de interés del comportamiento de la empresa.**
- **La reputación exige:**
 1. Una base axiológica de sentido y significado al comportamiento de la empresa.
 2. Un comportamiento superior a la media del sector al menos en cuatro ámbitos:
 1. El mercado (Clientes).
 2. Los resultados económico financieros (Inversores)
 3. La calidad laboral (Empleados)
 4. La sociedad (Ciudadanos)
 3. Una gestión proactiva de la reputación orientada a lograr el reconocimiento de ese comportamiento corporativo. Aquí la comunicación juega un papel determinante.

3. Las fuentes de valor de la reputación

- **Lo que es un hecho probado es el alto valor que los CEO's dan a la reputación en todo el mundo.**
- **Según el Global Awareness Tracking 2005 de Accenture:**
 - La reputación es la tercera preocupación de los altos directivos empresariales en los 8 principales países:
 1. La salud de la economía global (75% de los directivos)
 2. La competencia (71%)
 3. La reputación de la empresa (61%)
 - En España la reputación es la primera preocupación (81%)
- **Según una investigación de Villafane & Asociados (Cómo valoran la reputación los CEO en España, 2004):**
 - El responsable último de la reputación corporativa debe ser el CEO (50%), el Consejo de Administración (16%), el Dircom (13%), el CEO y el Dircom (13%)...
- **Veamos cuáles son las fuentes de valor de la reputación.**

Las fuentes de valor de la reputación

Estudio de Villafane & Asociados 2004



Las fuentes de valor de la reputación Incrementa el valor bursátil

- **Existen suficientes evidencias empíricas que justifican que la reputación eleva el valor bursátil y atrae inversiones.**
- **Vergin y Qorongleh, Corporate Reputation and the Stock Market, demostraron en 1998:**
 - Que el valor bursátil de las empresas del *top ten* de Fortune se incrementó una media del 20% más que las 10 empresas que ocuparon los últimos puestos del ranking.
 - Las empresas del *top ten* de Fortune se revalorizaron un 22.6% frente al 16.3% que lo hicieron las del Standard & Poors 500.
- **Una nueva fuente, el Dow Jones, certifica lo mismo:**
 - La rentabilidad obtenida por *top ten* del Dow Jones Sustainability Index fue un 5.3% superior a las diez primeras empresas del Dow Jones Global Index.

Las fuentes de valor de la reputación Mejora la oferta comercial

- 1. La reputación corporativa tiene una poderosa capacidad de diferenciación que llega a la diferenciación del producto o servicio que comercializa una empresa.**
 - Rompe la espiral diabólica del mix de marketing: más inversión necesaria para diferenciar un producto y menor tiempo para amortizar dicha inversión.
 - La diferenciación funcional es cada vez más difícil y hay que recurrir a la diferenciación emocional.
- 2. La reputación promueve la identificación emocional del consumidor.**
 - Una investigación realizada por British Telecom concluye que la influencia de la imagen y la reputación alcanza el 42% de la satisfacción de sus clientes.

Las fuentes de valor de la reputación Atrae el talento de las organizaciones

- Cuanto mayor es el capital intelectual de una empresa más se evidencia y se refuerza el binomio reputación - talento.
- En el Merco el peso de la variable *Cultura corporativa y calidad laboral* es el cuarto en importancia para la reputación corporativa según la opinión de los directivos que trabajan en España.
- La proliferación en Estados Unidos de monitores sobre las mejores empresas para trabajar (*the great place to work*) elaborados por el prestigioso Council for Economic Priorities y publicados por Fortune demuestra la importancia de la reputación a la hora de elegir trabajo:
 - Las mejores empresas para las madres trabajadoras.
 - Las mejores empresas para las minorías.
 - Las mejores empresas para gays y lesbianas.

Las fuentes de valor de la reputación Minora las crisis empresariales

- **La reputación de una empresa la hace menos vulnerable a las turbulencias informativas que toda crisis provoca.**
- **Constituye un auténtico escudo anticrisis porque supone una reserva de confianza con los *stakeholders* estratégicos de la empresa.**
- **De la misma forma que la reputación exige más tiempo para formarse, también es menos volátil que la imagen corporativa.**

Las fuentes de valor de la reputación Constituye un nuevo factor de liderazgo

- **Las variables clásicas del liderazgo --tamaño y valor bursátil--ya no son suficientes para otorgar a una empresa el liderazgo sectorial, ahora es necesario una suerte de *liderazgo reputacional*.**
- **El liderazgo reputacional es la atracción racional y emocional que hace que una empresa sea la opción preferida para trabajar, comprar, invertir y compartir vecindad en un mismo territorio.**
- **El liderazgo reputacional presupone en un grado razonable las dos variables canónicas: tamaño valor bursátil.**

4. La agenda de la investigación en reputación en el mundo

- **La doctrina reputacional evoluciona con gran rapidez y cualquier visión, dato o investigación debe ser constantemente actualizada a la luz de esta evolución.**
- **En 2005 se puede hablar de algunos protagonistas que están marcando la *agenda de la reputación en el mundo*:**
- **Algunos autores de referencia.**
 1. Unas pocas universidades.
 2. Fundamentalmente las consultoras.
 3. Los monitores de reputación de referencia.
- **También se puede establecer una *agenda temática* de la investigación en reputación.**
- **Existen diversas *tendencias en la investigación en reputación*.**

La agenda de la reputación: Los autores

- **En USA**

1. **Charles Fombrun**

- Director del Corporate Reputation Institute y del Reputation Quotient.
- Autor de *Reputation: Realizing Value from de Corporate Image* (1996) y coautor de *Fame and Fortune* (2004).

2. **Ahmed Riahi-Belkaoui**

- Profesor de la University of Illinois.
- Autor de *Accounting for Corporate Reputation*.

- **En Europa**

1. **Gary Davies**

- Director del Corporate Reputation Institute en Manchester.
- Autor de *Corporate Reputation and Competitiveness*

2. **Majken Schultz**

- Representante del Reputation Institute en Dinamarca.
- Autora de *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*.

- **En España**

1. **Justo Villafañe**

- Director del Merco y del Irma.
- Autor de *La buena reputación*.

2. **Esther de Quevedo**

- Autora de *Reputación y Creación de valor. El sector financiero español*

La agenda de la reputación: Universidades

| País | Universidad | Línea de investigación | Investigador/es |
|----------------|---|---|---|
| España | Universidad de Burgos Facultad de CC.EE. y Empresariales | Reputación sector financiero | Juan Manuel de la Fuente Esther de Quevedo |
| España | Universidad Complutense de Madrid | Merco IRMA Reputación Interna | Justo Villafañe |
| Inglaterra | Universidad de Manchester | Reputación Corporativa y competitividad | Gary Davies |
| Estados Unidos | Universidad de Illinois | Rendición de cuentas | Ahmed Riahi-Belkaoui |
| Australia | Australian Graduate School of Management | Gestión de la reputación | Grahame Dowling |
| Inglaterra | City University of London | Gobierno Corporativo | Dr. Chris Brady |
| Dinamarca | Copenhagen Business School | Reputación y marca | Majken Schultz |

La agenda de la reputación: Universidades

| País | Universidad | Línea de investigación | Investigador/es |
|---------|------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| Italia | Universidad Bocconi | Reputación y moda | Davide Ravasi |
| Holanda | Erasmus University Rotterdam | Análisis de la reputación | Cees van Riel |
| Noruega | Norwegian School of Management | Comunicación y reputación | Peggy Simcic Bronn |
| Suecia | Communication Stockholm University | Comunicación y reputación | Tony Aperia |

La agenda de la reputación: Consultoras

- **Burson Marsteller** www.bm.com
 - Su programa de gestión de la reputación se basa en tres conceptos:
 - *CEO Reputation*. Estudia el impacto de la reputación corporativa del CEO en la reputación corporativa de la compañía.
 - *Corporate Reputation*. Define la reputación corporativa como un elemento integrante del capital intelectual de la empresa.
 - *Corporate Positioning*. Evalúa la posición de una compañía y cómo ésta es percibida por sus diferentes *stakeholders*.
- **DelahayeMedialink** www.delahayemedialink.com
 - Consultora especializada en comunicación que ha elaborado, en colaboración con el Reputation Institute, "The Media Reputation Index", un índice que mide y analiza el impacto en los medios de comunicación de las empresas que aparecen en las listas de las 100 compañías más grandes de Estados Unidos.

La agenda de la reputación: Consultoras

- **Harris Interactive** www.harrisinteractive.com
 - Empresa consultora especializada en investigación de mercados on line y que elabora el *Harris Interactive Reputation Quotient*, sistema de medición dirigido por Fombrun y publicado en *The Wall Street Journal* anualmente.
- **Hay Group** www.haygroup.com
 - Consultora que dirige el estudio *The World's Most Admired Companies* que publica la revista *Fortune* desde 1983.
- **PricewaterhouseCoopers** www.pwcglobal.com
 - Ofrece servicios relacionados con la gestión de la reputación enfatizando la importancia del control de riesgos reputacionales, la elaboración de informes de triple resultado, etc.
 - Elaboran, en colaboración con *Financial Times*, el ranking de las empresas más respetadas del mundo.

La agenda de la reputación: Consultoras

- **RI Consulting Group www.reputationinstitute.com**
 - Es la división de consultoría del Reputation Institute que ofrece servicios de gestión de la reputación corporativa evaluándola a partir de la opinión de la población general.
- **Villafane & Asociados www.villafane.com**
 - Consultora especializada en la gestión de intangibles.
 - Elabora el Merco y el Irma.
 - Líder en España en la implantación de programas de gestión de la reputación corporativa.
- **Weber Shandwick International webershandwick.com**
 - Firma pionera en el mundo en la gestión de la reputación.
 - Utilizan la reputación corporativa como una de las variables que integra el valor de marca.
 - Miembro fundador del Reputation Institute.

La agenda de la reputación: Monitores

1. The World's Most Admired Companies

Autor: Fortune/Hay Group

Fecha de publicación: Desde 1983

¿Qué mide? : La reputación corporativa de las compañías.

¿Cómo lo mide? : Encuesta a 10.000 ejecutivos de 345
compañías de todo el mundo. En la encuesta se evalúa a las
compañías a través de 9 variables:

- Calidad de la gestión.
- Calidad de producto / servicio.
- Innovación.
- Solidez financiera.
- Buen uso activos corporativos.
- Inversiones a largo plazo.
- Habilidad para atraer a gente con talento.
- Responsabilidad social y medioambiental.
- Perspectiva de negocio global.

La agenda de la reputación: Monitores

2. Review 200/ Asia Leading Companies

Autor: *Far Eastern Economic Review* en colaboración con DHL Worldwide, ACNielsen International (Hong Kong).

Fecha de publicación: Desde 1993

¿Cómo lo mide? : Encuesta postal a los lectores de *Far Eastern Economic Review*

¿Qué mide? : El liderazgo de las compañías de Asia a través de las siguientes variables

- Servicio al cliente
- Calidad de producto/ servicio
- Salud financiera
- Valor inversión a largo plazo
- Innovación

La agenda de la reputación: Monitores

3. Britain's Most Admired Companies

Autor: *Management Today/ Nottingham Trent University*

Fecha de publicación: Desde 1994

¿Qué mide? : La reputación de las empresas del Reino Unido, a través de las siguientes variables

- Calidad de la gestión
- Solidez financiera
- Calidad de bienes y servicios
- Habilidad de atraer y conservar el talento
- Valor a largo plazo
- Capacidad para innovar
- Calidad del marketing
- Responsabilidad medioambiental
- Empleo activos corporativos

¿Cómo lo mide? : Encuesta postal a directivos

La agenda de la reputación: Monitores

4. Reputation Quotient

Autor: *Charles Fombrun*, New York University's Stern School of Business / Harris Interactive

Fecha de publicación: Desde 1999 se publica el ranking en Estados Unidos y desde 2002 en 11 países de la Unión Europea.

¿Qué mide? : La reputación de las empresas europeas, a través de las siguientes variables:

- Atractivo emocional.
- Productos y servicios.
- Visión y liderazgo.
- Ambiente en el trabajo.
- Responsabilidad social y medioambiental.
- Comportamiento financiero.

¿Cómo lo mide? : Encuesta on line y encuesta telefónica a población general.

La agenda de la reputación: Monitores

5. World's Most Respected Companies

Autor: *Pricewaterhouse Coopers*

Fecha de publicación: Desde 1999

¿Qué mide? : La reputación de las empresas europeas, a través de las siguientes variables:

- *Respeto global.*
- *Respeto sectorial.*
- Creación valor p/consumidor.
- Creación valor p/ accionistas.
- Uso eficaz de los recursos medioambientales.

¿Cómo lo mide? : Encuesta postal a directivos

La agenda de la reputación: Monitores

6. Merco

Autor: Villafane & Asociados.

Fecha de publicación: Desde 2001

¿Qué mide? : La reputación de las empresas y de los líderes en España a través de las siguientes variables:

- Resultados económico financieros
- Calidad de la oferta comercial
- Calidad laboral
- Ética y RSC
- Dimensión global de la empresa
- Innovación, investigación y desarrollo

¿Cómo lo mide? : Tres evaluaciones sucesivas.

Encuesta postal, evaluación de expertos y evaluación de cada empresa que provisionalmente ocupa uno de los 100 primeros puestos del *ranking*.

La agenda de la reputación: Los temas

- **Tres temas de investigación destacan en los casi cien estudios sobre reputación publicados desde 1958 :**
 - **Satisfacción demandas sociales, 41%.**
 - Calidad del producto o servicio.
 - Buen comportamiento financiero.
 - Preservación medioambiental.
 - **Capacidades y buena gestión, 24 %**
 - Satisfacción de las necesidades de los stakeholders.
 - Competencias.
 - Aptitudes.
 - **Comportamiento ético, 11%**
 - Confianza contractual.
 - Confianza en las aptitudes.
 - Integridad.
 - Credibilidad.
 - Calidad de la oferta comercial.

La agenda de la investigación en reputación: Tendencias La relación dialógica con los stakeholders

- **Dado que la principal fuente de la investigación reputacional son las consultoras, ésta evolucionará muy ligada a los desarrollos de la gestión de la reputación que las firmas de consultoría deberán ofrecer a sus clientes.**
- **Conseguir un diálogo eficaz entre la empresa y sus stakeholders estratégicos constituirá el eje principal del desarrollo de la gestión reputacional.**
- **Los procesos informales para alcanzar consensos amplios y duraderos entre la empresa y sus grupos de interés crecerán de forma significativa.**
- **La gestión de la reputación corporativa se desarrollará en micro-programas específicos: reputación interna, con clientes, planes integrales de responsabilidad corporativa...**
- **Se impondrá una visión y gestión reputacional de la Marca, superando el concepto de imagen de marca generado por el marketing.**
- **La reputación interna probablemente será la iniciativa que mayor poder diferencial tenga en la década actual.**

La agenda de la investigación en reputación: Tendencias Los sistemas de evaluación monitorizada

- **Los monitores de reputación con una metodología más rigurosa (que cuentan con varias evaluaciones) pueden llegar a ser un instrumento intermedio entre los actuales rankings de reputación basados sólo en encuestas y las auditorías de reputación a la medida de cada compañía.**
- **Los monitores de reputación propios de cada empresa deberán ofrecer datos precisos sobre las variables específicas de reputación de cada empresa.**
- **Esos monitores de reputación han de satisfacer dos funciones básicas:**
 1. Evaluar la opinión de los stakeholders estratégicos.
 2. Controlar la gestión de la reputación corporativa.
- **En las grandes compañías la implantación de un monitor de reputación se puede hacer con coste cero, racionalizando las investigaciones existentes y dotándolas de una orientación reputacional.**

La agenda de la investigación en reputación: Tendencias El retorno de la reputación

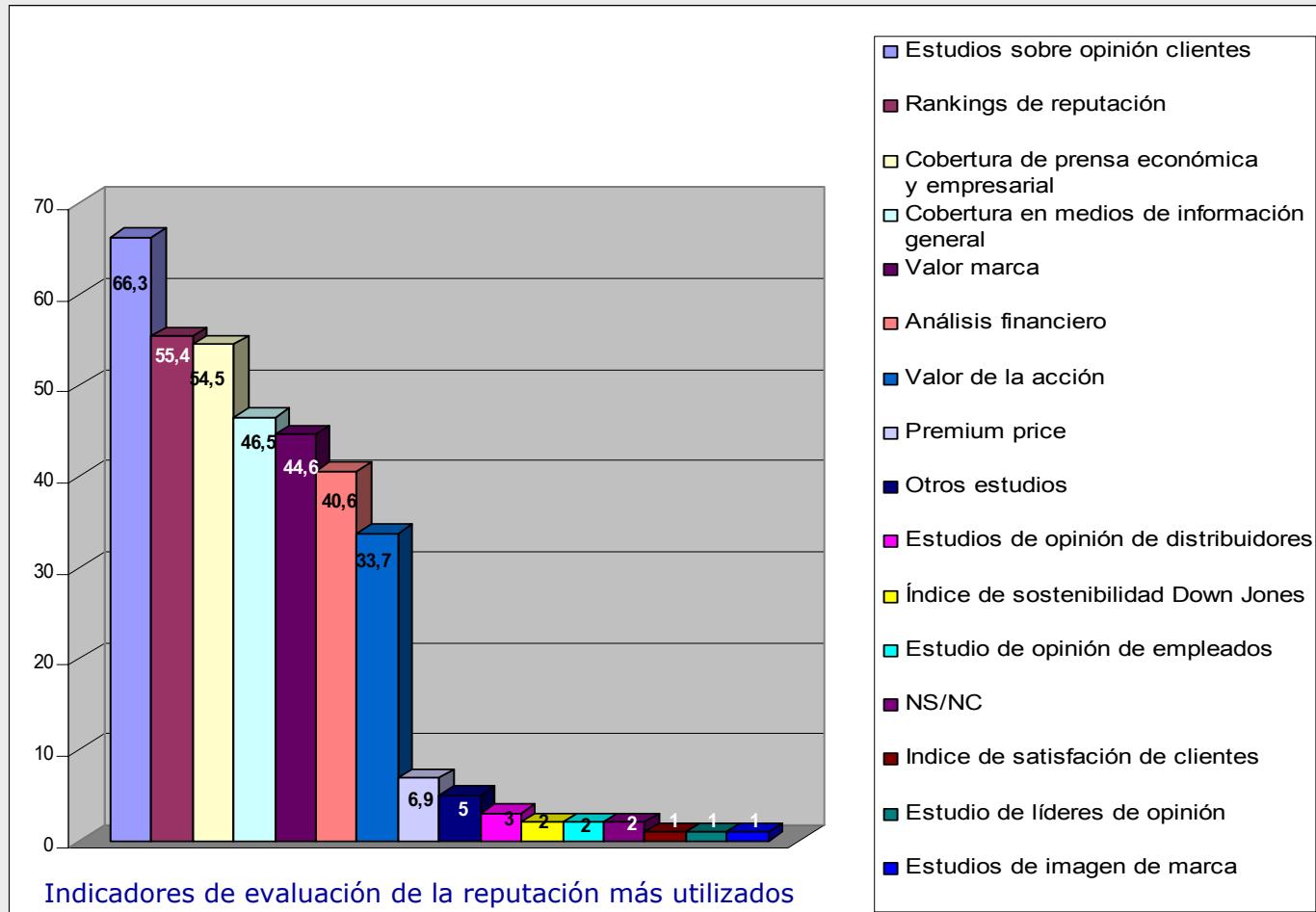
- **La reputación es un recurso intangible, no un activo, y en consecuencia la evaluación de su retorno no debe establecerse con criterios contables, aunque sí económicos.**
- **La medición de la reputación se establecerá mediante la consulta a cada uno de los stakeholders, por una parte, y a través de la baremación procedente de los monitores de referencia.**
- **El retorno económico de la reputación se determinará en base a la mejora de la penetración en los mercados o en la obtención de un premium price generado por la identificación de los stakeholders con la empresa y la mejor gestión de la confianza.**

5. La evaluación de la reputación

- **Existen dos formas de evaluar la reputación de una empresa: a través de auditorías o de monitores.**
 - Hay que elegir entre el pret a porter o el traje sastre: la diferencia está en el rigor y el precio de la evaluación.
 - Efectuar una auditoría de reputación es imprescindible cuando se va a iniciar la gestión profesional de la reputación.
 - La evaluación a través de monitores exige que éstos cuenten con otro tipo de evaluación además de la encuestación.
- **La evaluación de la reputación a través de monitores debe responder a dos preguntas: Qué se evalúa y quién evalúa.**
- **El Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa)**

La evaluación de la reputación

Valoración de la reputación según los CEO



La evaluación de la reputación

Qué se evalúa: la reputación o la imagen

- **Los monitores reputacionales de evaluación simple evalúan la imagen corporativa no la reputación.**
- **Es pernicioso pensar que la reputación se construye en el exterior de la empresa.**
- **Una evaluación rigurosa de la reputación exige la doble evaluación:**
 - Contraste a través de fuentes secundarias.
 - Evaluación complementaria de especialistas.
 - Cuestionario de méritos.
 - Entrevistas con directivos.

La evaluación de la reputación

Qué se evalúa: la reputación general o la sectorial

- **Aunque el glamour está en los rankings generales el máximo rigor reside en la evaluación sectorial.**
- **Los estándares reputacionales varían mucho entre los diferentes sectores.**
- **Las empresas de productos industriales suelen estar claramente penalizadas con relación a las de productos de consumo y las de servicios.**

**La evaluación de la reputación
Empresas industriales, de productos de
consumo o servicios en los *top ten*.**

| Monitores | Servicios | Consumo | Industriales |
|---|-----------|---------|--------------|
| <i>Global Most Admired Companies</i> | 5 | 3 | 2 |
| <i>Review 200</i> | 1 | 8 | 1 |
| <i>Britain's most admired companies</i> | 2 | 4 | 4 |
| <i>Reputation Quotient</i> | - | 8 | 2 |
| <i>Merco</i> | 6 | 1 | 3 |
| <i>World's most respected companies</i> | 2 | 6 | 2 |

La evaluación de la reputación

Qué se evalúa: ¿existen variables canónicas de reputación?

- **Independientemente de su denominación sí existen:**
 1. **Económicas / Inversores:**
Resultados económico financieros.
Solidez financiera y calidad de la inversión.
 2. **Marketing / Clientes:**
Calidad de la oferta comercial (producto / servicio).
Innovación.
 3. **Prácticas laborales / Empleados:**
Calidad laboral.
Atractivo emocional.
 4. **Ética y RSC / Sociedad:**
Buen gobierno corporativo.
Comportamiento social y medioambiental.

La evaluación de la reputación

Quién debe evaluar la reputación: directivos o ciudadanos

- **La perspectiva de los ciudadanos es la de la imagen corporativa o la reputación de marca.**
- **Incluso una evaluación directiva resulta insuficiente y es aconsejable contar con una evaluación complementaria de especialistas.**
- **Son escasos los monitores que basan la evaluación reputacional en la opinión de ciudadanos.**

La evaluación de la reputación

Quién debe evaluar la reputación: Que opinen los especialistas

- **La valoración de los especialistas sería una valoración complementaria, no principal.**
- **Dentro de la segunda evaluación cabría valorar complementariamente opiniones de:**
 - Analistas de inversión para las variables económico financieras.
 - Asociaciones de consumidores para las relativas a la calidad de la oferta comercial.
 - ONG´s para las variables de RSC y medioambientales.
 - Sindicatos para evaluar la calidad laboral.

La evaluación de la reputación

Análisis comparado de monitores

| CARACTERÍSTICAS MONITOR | Primer año y país de publicación | Variables de evaluación de la reputación corporativa | Relación entre variables duras y blandas | Público informante | Evaluación de especialistas | Número de evaluaciones | Sistema de evaluación | Rankings sectoriales |
|--|--|--|--|--|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Global Most Admired Companies Fortune | 1983 EEUU | 1. Calidad de la gestión 2. Calidad de producto / servicio 3. Innovación 4. Solidez financiera 5. Buen uso activos corporativos 6. Inversiones a largo plazo 7. Habilidad para atraer a gente con talento 8. Responsabilidad social y medioambiental | 6 / 2 | Directivos | No | Una | Encuesta postal | Si 27 sectores |
| Review 200 Far Eastern Economic Review | 1993 Asia | 1. Servicio al cliente 2. Calidad de producto/ servicio 3. Salud financiera 4. Valor inversión a largo plazo 5. Innovación | 5 / 0 | Lectores de Far Eastern Economic Review | No | Una | Encuesta | Si 6 sectores |
| Britain's Most Admired Companies Management Today | 1994 Reino Unido | 1. Calidad de la gestión 2. Solidez financiera 3. Calidad de bienes y servicios 4. Habilidad de atraer y conservar el talento 5. Valor a largo plazo 6. Capacidad para innovar 7. Calidad del marketing 8. Responsabilidad medioambiental 9. Empleo activos corporativos | 6 / 3 | Directivos | Analistas | Una | Encuesta | Si 24 sectores |

La evaluación de la reputación

Análisis comparado de monitores

| MONITOR \ CARACTERÍSTICAS | Primer año y país de publicación | Variables de evaluación de la reputación corporativa | Relación entre variables duras y blandas | Público informante | Evaluación Especialistas | Número de evaluaciones | Sistema evaluación | Evaluación Sectorial |
|--|----------------------------------|---|--|--------------------|---|------------------------|---|----------------------|
| Reputation Quotient The Wall Street Journal | 1999 EEUU | 1. Atractivo emocional 2. Lugar de trabajo 3. RSC 4. Visión & Liderazgo 5. Comportamiento financiero 6. Producto y Servicio | 3 / 3 | Población general | No | Una | Encuesta on line Encuesta telefónica | Sí 5 sectores |
| DJSI Dow Jones Sustainability Index www.sustainability-index.com | 1999 EEUU | 1. Gobierno y ética 2. Relaciones sociales 3. Derechos humanos 4. Políticas con proveedores 5. Comportamiento medioambiental | 0 / 6 | Directivos | Analistas financieros Medios de comunicación | Dos | 2 encuestas on line Documentación Entrevistas | Sí 59 sectores |
| World's Most Respected Companies Financial Times | 1999 Reino Unido | 1. Respeto global. 2. Respeto sectorial. 3. Creación valor p/consumidor 4. Creación valor p/ accionistas 5. Uso eficaz de los recursos medioambientales. | 3 / 0 | Directivos | Analistas ONG's Medios de comunicación | Una | Encuesta postal | Sí 19 sectores |
| Merco Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Días | 2001 España | 1. Resultados económico financiero 2. Calidad producto/ servicio 3. Cultura corporativa y calidad laboral 4. Ética y RSC 5. Dimensión global y presencia internacional 6. Innovación | 4 / 2 | Directivos | Analistas financieros | Dos | Encuesta postal Evaluación de cada empresa | Sí 22 sectores |
| FTSE4Good www.ftse4good.com | 2001 Reino Unido | 1. Medioambiente 2. Derechos humanos 3. Prácticas laborales 4. Relaciones con la comunidad 5. Gobierno corporativo | 0 / 5 | Directivos | No | Una | Encuesta postal | Sí |

La evaluación de la reputación El monitor de reputación ideal

- 1. Un repertorio fijo de variables primarias.**
- 2. Árbol formalizado de variables secundarias.**
- 3. Equilibrio entre variables duras y blandas.**
- 4. Que cuente con doble evaluación.**
- 5. Encuesta inicial de directivos y ejecutivos.**
- 6. Segunda evaluación de contraste de méritos**
- 7. Evaluación complementaria de especialistas**
- 8. Evaluación específica de cada sector.**
- 9. Que evalúe la actividad del ejercicio anual.**
- 10. Que el monitor se evalúe periódicamente.**

La evaluación de la reputación El Merco

- **El Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa) nace en el año 2000 como resultado de una investigación universitaria adscrita a la cátedra del profesor Villafañe en la UCM.**
- **El Merco es el resultado de una alianza estratégica entre:**
 - Villafañe & Asociados, responsable de la metodología y de la concepción y evolución del monitor.
 - Análisis e Investigación, instituto responsable del trabajo de campo.
 - El diario Cinco Días, medio de difusión junto a El País.
- **El Merco no cuenta con subvención alguna y se financia, desde su inicio, exclusivamente a través de la comercialización de sus resultados personalizados para cada empresa que libremente decide adquirir el *informe confidencial* que recoge las valoraciones obtenidas.**

El Merco

Variables de evaluación de la reputación

| | |
|--|---|
| 1. Resultados Económico – Financieros 1.1 Beneficio Contable 1.2 Rentabilidad 1.3 Calidad de la información económica de la empresa | 4. Ética y Responsabilidad Social Corporativas 4.1 Ética empresarial 4.2 Compromiso con la comunidad 4.3 Responsabilidad social y medioambiental |
| 2. Calidad del Producto – Servicio 2.1 Valor del producto 2.2 Valor de la marca 2.3 Servicio al cliente | 5. Dimensión Global / Presencia Internacional 5.1 Número de países en los que opera 5.2 Cifra de negocio en el extranjero 5.3 Alianzas estratégicas internacionales |
| 3. Cultura Corporativa y Calidad Laboral 3.1 Adecuación de la cultura al proyecto empresarial 3.2 Calidad de la vida laboral 3.3 Evaluación y recompensa | 6. Innovación e I+D 6.1 Inversión en I+D 6.2 Nuevos productos y servicios 6.3 Nuevos canales |

El Merco

Metodología de evaluación reputacional

- **Primera evaluación: Encuesta a los principales directivos españoles sobre las empresas con mejor reputación.**
 - 12.000 directivos de empresas con facturación > 50M€.
 - Una vez tabuladas las respuestas obtenidas se elabora un *ranking provisional* de las 50 empresas más reputadas que no se hace público.
- **Segunda evaluación: Evaluación sectorial a cargo de los directivos del propio sector.**
- **Tercera evaluación: Evaluación de las 50 empresas más reputadas por parte de tres grupos de expertos:**
 - Analistas financieros (comportamiento económico financiero)
 - ONG's (responsabilidad social corporativa).
 - Sindicatos (calidad laboral).
 - Asociaciones de consumidores (calidad de oferta comercial)
- **Cuarta evaluación: Evaluación directa a cargo de técnicos del instituto mediante un cuestionario de méritos.**

El Merco Resultados Merco 2005

- 1. Continúa la estabilidad en el *top ten* del Merco. En 2005 sólo una compañía cambia entre las diez primeras.**
- 2. Sí cambian los líderes sectoriales en los sectores: farmacéutico, servicios públicos, asistencia sanitaria, inmobiliario, servicios tecnológicos, construcción, hoteles y turismo.**
- 3. El liderazgo reputacional desplaza progresivamente al basado en sólo en el valor bursátil y el tamaño.**
- 4. El financiero y el de alimentación continúan siendo los sectores más reputados en España: dos de cada diez empresas de mejor reputación pertenecen a uno de estos sectores.**
- 5. En 2004, los resultados económico-financieros han establecido una referencia clara de éxito que afecta a la reputación corporativa.**
- 6. Dos atributos de liderazgo destacan en el perfil del líder ideal en España: la visión estratégica y la comercial.**

El Merco

El top ten de 2005

| Merco 2005 | EMPRESA | PUNTOS | CL | COC | DGE | ERC | I | REF | Merco 2004 |
|------------|---|--------|----|-----|-----|-----|----|-----|------------|
| 1 |  | 10000 | | 2º | 3º | | | 1º | 1º |
| 2 |  | 8738 | | 2º | 1º | | | 3º | 2º |
| 3 |  | 8555 | | | 1º | | 2º | 3º | 3º |
| 4 |  | 7215 | | 3º | 1º | 2º | | | 4º |
| 5 |  | 7105 | | | 1º | 2º | | 3º | 5º |
| 6 |  | 7089 | | | 1º | | 3º | 2º | 6º |
| 7 |  | 6232 | 1º | 3º | | 2º | | | 7º |
| 8 |  | 5679 | | 2º | | 3º | | 1º | 17º |
| 9 |  | 5121 | | | 2º | 1º | | 3º | 10º |
| 10 |  | 4696 | | | 1º | 3º | | 2º | 9º |

 1ª mayor puntuación

 2ª mayor puntuación

 3ª mayor puntuación

La reputación es un valor estable

- **Sólo 15 empresas han figurado en el top ten del Merco en los últimos cinco años.**

| Ranking | Merco 2001 | Merco 2002 | Merco 2003 | Merco 2004 | Merco 2005 |
|---------|-----------------|-----------------|------------------|----------------------|------------------|
| 1º | EL CORTE INGLES | EL CORTE INGLES | EL CORTE INGLES | EL CORTE INGLES | EL CORTE INGLES |
| 2º | BBVA | BBVA | INDITEX | INDITEX | INDITEX |
| 3º | REPSOL YPF | TELEFONICA | TELEFONICA | GRUPO TELEFONICA | GRUPO TELEFONICA |
| 4º | TELEFONICA | REPSOL YPF | REPSOL YPF | REPSOL YPF | REPSOL YPF |
| 5º | BSCH | ZARA / INDITEX | BBVA | BBVA | BBVA |
| 6º | BANKINTER | SCH | SCH | GRUPO SANTANDER | GRUPO SANTANDER |
| 7º | ENDESA | BANCO POPULAR | BANCO POPULAR | LA CAIXA | LA CAIXA |
| 8º | ZARA / INDITEX | ENDESA | ENDESA | BANCO POPULAR | IBERDROLA |
| 9º | MAPFRE | LA CAIXA | BANKINTER | ENDESA | IBERIA |
| 10º | LA CAIXA | BANKINTER | GAS NATURAL | IBERIA | ENDESA |

Los líderes sectoriales (1)

- En siete de los 26 sectores que contempla el Merco se ha producido un cambio de líder (en rojo).

| Sector | Merco 2005 | Merco 2004 |
|--------------|------------------------|------------------------|
| Alimentación | Nestlé | Nestlé |
| Aseguradoras | Mapfre | Mapfre |
| Sanitaria | Adeslas | Sanitas |
| Auditadoras | PricewaterhouseCoopers | PricewaterhouseCoopers |
| Automoción | Mercedes Benz | Mercedes Benz |
| Bancario | BBVA | BBVA |
| Bebidas | Coca Cola | Coca Cola |
| Construcción | Ferrovial | ACS-Dragados |
| Consultoras | Accenture | Accenture |
| Distribución | El Corte Inglés | El Corte Inglés |
| Moda | Inditex | Inditex |
| Perfumería | L`Oreal | |
| Equip. hogar | Ikea | |

Los líderes sectoriales (2)

- **El nuevo sector de servicios públicos agrupa a las empresas eléctricas, gasistas y de agua.**

| Sector | Merco 2005 | Merco 2004 |
|---------------------------|----------------------|----------------------|
| Servicios Públicos | Iberdrola | Endesa |
| Escuelas de negocios | Instituto de Empresa | Instituto de Empresa |
| Farmacéutico | Novartis | Zeltia |
| Industria de equipamiento | Mondragón Cor. Coop | |
| Petroleras | Repsol YPF | Repsol YPF |
| Hoteles y Turismo | Sol Meliá | NH Hoteles |
| Informática | IBM | IBM |
| Inmobiliario | Colonial | Metrovacesa |
| Medios de Comunicación | Grupo Prisa | Grupo Prisa |
| Químico | Dupont Ibérica | Dupont Ibérica |
| Empresas tecnológicas | Siemens | Indra |
| Telecomunicaciones | Grupo Telefónica | Grupo Telefónica |
| Transporte de viajeros | Iberia | Iberia |
| Transporte por carretera | MRW | MRW |

Los sectores con mejor reputación

- **El sector financiero y el de alimentación, con 10 empresas entre las 100, son los de mejor reputación.**

| Sector | Merco 2005 | Merco 2004 |
|----------------------------------|------------|------------|
| Bancario | 10 | 8 |
| Alimentación | 10 | 6 |
| Construcción | 6 | 6 |
| Servicios Públicos | 5 | |
| Distribución Generalista | 5 | 6 |
| Automoción | 4 | 3 |
| Industria de equipamiento | 4 | |
| Transporte de viajeros | 4 | 4 |
| Escuelas de negocios | 4 | 4 |
| Hoteles y Turismo | 4 | 4 |
| Telecomunicaciones | 3 | 3 |
| Medios de Comunicación | 3 | 3 |
| Informática | 3 | 3 |
| Distribución Moda | 3 | |
| Aseguradoras | 3 | 3 |
| Petroleras | 3 | 3 |

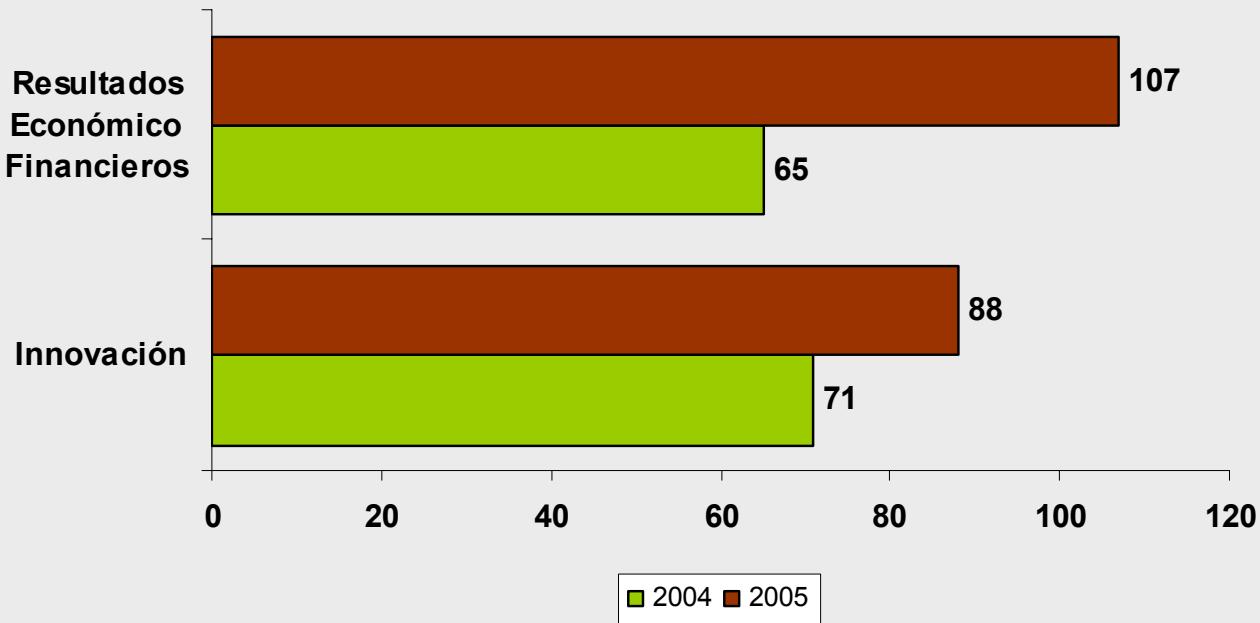
Evolución de la importancia de las variables de reputación

- **En 2005 la dimensión global de la empresa y la calidad de su oferta comercial constituyen las fuentes de reputación más importantes.**

| Variables | 1º | 2º | 3º | Merco 2005 | Merco 2004 |
|--------------------|----|----|----|------------|------------|
| Dimensión Global | 29 | 17 | 9 | 130 | 135 |
| Oferta Comercial | 21 | 20 | 23 | 126 | 158 |
| Result. Económicos | 18 | 17 | 19 | 107 | 65 |
| Innovación | 13 | 14 | 21 | 88 | 71 |
| Ética y RC | 10 | 17 | 13 | 77 | 77 |
| Calidad Laboral | 7 | 13 | 13 | 60 | 94 |

Las variables que suben en 2005

Suma ponderada



La valoración de los expertos

1. Analistas de inversión / Resultados económico financieros

1. Banco Popular
2. BBVA
3. Telefónica

2. Asociaciones de consumidores / Calidad oferta comercial

1. El Corte Inglés
2. Danone
3. MRW

3. ONG´s / Ética y responsabilidad corporativa

1. ONCE
2. Caja Madrid
3. La Caixa

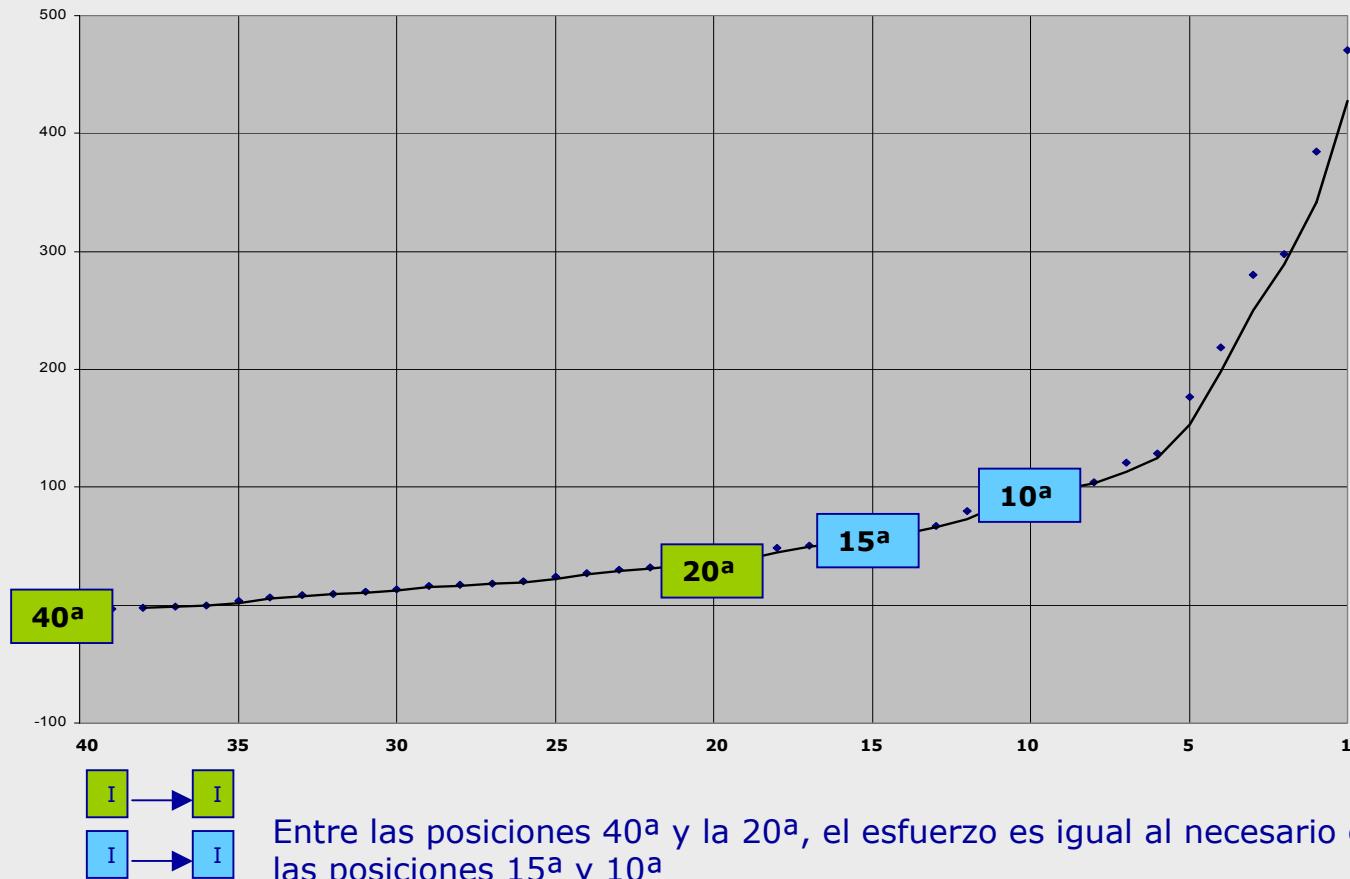
4. Sindicatos / Calidad laboral

1. Nestlé
2. Endesa
3. Microsoft

Ascensos más notables en el Merco 2005

| Empresa | 2005 | 2004 | Incremento |
|------------------------|------|------|---|
| Mondragón Corp. Coop. | 37 | 86 | 49  |
| Ikea | 40 | 77 | 37  |
| Grupo Agbar | 20 | 35 | 15  |
| Banco Sabadell | 39 | 53 | 14  |
| PricewaterhouseCoopers | 27 | 39 | 12  |
| Siemens | 11 | 22 | 11  |
| Mercadona | 26 | 36 | 10  |
| Iberdrola | 8 | 17 | 9  |
| Cepsa | 33 | 42 | 9  |
| Carrefour | 43 | 52 | 9  |

Escalamiento del Merco



Línea de tendencia desde la posición 40^a a la 1^a, basada en medias móviles.

El liderazgo reputacional en España

- A continuación se citan los atributos del liderazgo reputacional más valorados en España.

| Variables de liderazgo | 1º | 2º | 3º | Suma ponderada |
|--|----|----|----|----------------|
| Visión estratégica y cumplimiento de objetivos | 29 | 24 | 16 | 151 |
| Visión Comercial | 18 | 15 | 24 | 108 |
| Proyección Internacional | 17 | 12 | 10 | 85 |
| Aglutinador de equipos | 9 | 17 | 20 | 81 |
| Buen Comunicador | 8 | 13 | 17 | 67 |
| Impulsor de comportamientos éticos | 13 | 10 | 6 | 65 |
| Innovador | 6 | 9 | 7 | 43 |

Los líderes más reputados en España

| PUESTO | LIDER | EMPRESA | PUNTOS | AE | BC | I | ICE | PI | VC | VECO |
|--------|-------------------------|------------------|--------|----|----|---|-----|----|----|------|
| 1 | AMANCIO ORTEGA | INDITEX | 10000 | | | | | 2º | 1º | 3º |
| 2 | ISIDORO ALVAREZ ALVAREZ | EL CORTE INGLES | 9970 | 3º | | | | | 1º | 2º |
| 3 | EMILIO BOTIN | GRUPO SANTANDER | 7752 | | | | | | 1º | 3º |
| 4 | CESAR ALIERTA | GRUPO TELEFONICA | 5367 | | | | 2º | 1º | | 3º |
| 5 | FRANCISCO GONZALEZ | BBVA | 5134 | | | | 1º | 2º | | 3º |
| 6 | AMPARO MORALEDA | IBM | 4644 | | 3º | | | 1º | | 2º |
| 7 | FLORENTINO PEREZ | ACS | 4584 | | 3º | | | | 2º | 1º |
| 8 | ANTONIO BRUFAU NIUBO | REPSOL YPF | 4342 | | 2º | | 1º | 3º | | |
| 9 | RICARDO FORNEZA | LA CAIXA | 3878 | 2º | | | | | 3º | 1º |
| 10 | IGNACIO SANCHEZ GALAN | IBERDROLA | 3461 | | 2º | | | | 3º | 1º |

| | |
|--|--|
| Aglutinador de Equipos (AE) | Proyección Internacional (PI) |
| Buen Comunicador (BC) | Visión Comercial (VC) |
| Innovador (I) | Visión estratégica y cumplimiento objetivos (VECO) |
| Impulsor de Comportamientos éticos (ICE) | |

- 1º mayor puntuación
- 2º mayor puntuación
- 3º mayor puntuación

6. La gestión de la reputación: El modelo de Villafane & Asociados

- **Existen varios modelos de gestión reputacional que responden a diversas metodologías aunque todos ellos enfatizan la necesidad de neutralizar los riesgos.**
- **El modelo más empleado en España es el de Villafane & Asociados que se ha implementado en BBVA, Siemens, Repsol YPF, Mapfre, Gas Natural, DKV Seguros, Novartis.**
- **Este modelo comprende cuatro etapas de aplicación sucesiva:**
 1. Formulación de la visión reputacional de la compañía.
 2. Diagnóstico de la reputación de la compañía.
 3. Plan Director de Reputación Corporativa.
 4. Plan de Comunicación de la Reputación.

El modelo de Villafane & Asociados Definición de la visión reputacional

- **La VR es la imagen compartida por la alta dirección de una empresa sobre los valores reputacionales que debe consolidar con relación a sus *stakeholders* para alcanzar el liderazgo reputacional.**
- **Constituye la gran meta aspiracional de la compañía y su definición es competencia de la alta dirección (con ayuda de consultores).**
- **La visión reputacional debe identificar:**
 1. Los valores de reputación de la empresa.
 2. Los *stakeholders* estratégicos.
 3. Las variables de reputación a gestionar.

Definición de la visión reputacional Algunas visiones reputacionales

Mapfre:

Una empresa multinacional, líder en el sector, que concibe la actividad aseguradora como un multiservicio orientado a mejorar la calidad de vida de sus clientes, mediante la proyección de una cultura corporativa humanista, basada en los principios de solvencia, seriedad, veracidad, cohesión, austeridad e independencia.

Repsol YPF:

Una empresa internacional, petrolera y gasista integrada, con un estilo abierto que garantice un crecimiento rentable y sostenido generando negocios de alto valor añadido a través de una política de innovación eficiente y una gestión participativa; reconocida públicamente como una empresa ética y responsable por el cuidado medioambiental y social y por la capacidad para integrar emocionalmente a su gente.

El modelo de Villafane & Asociados Diagnóstico de reputación

- **Establecida la meta aspiracional de la reputación de la compañía la siguiente etapa debe establecer cuál es la reputación actual.**
- **Este diagnóstico reputacional comprende:**
 - 1. Diagnóstico reputacional de la empresa cliente.
 - 2. Un benchmarking de los competidores.
- **El diagnóstico reputacional incluye:**
 - Perfil reputacional según Base Datos Merco.
 - Meta-análisis de estudios relacionados con la VR
 - Audit de reputación de la empresa cliente.
- **Existen dos opciones para el *benchmarking*:**
 - Dimensión mínima: *benchmarking* triangular.
 - Dimensión óptima: mayor número competidores

El modelo de Villafane & Asociados Plan Director de Reputación Corporativa

- **Constituye la estrategia para eliminar el *gap* entre la reputación actual y la exigida por la visión reputacional.**
Comprende:
 1. Modelo de gestión reputacional de la compañía.
 2. Instrumentos de gestión de la reputación.
 3. Programas de mejora de la reputación.
 4. Estrategia de comunicación de la reputación.

Plan Director de Reputación Corporativa Modelo de gestión reputacional

1. Los principios de gestión de la reputación:

- Gestión integrada de riesgos.
- Proactividad en la gestión reputacional.
- Sensibilización organizativa.
- Comunicación de los valores de reputación.
- Evaluación permanente de la reputación.

2. La estrategia de implantación del Perco:

- Un posicionamiento reputacional.
- Transversalidad.
- Unidad de estilo.

3. La estructura orgánica de gestión:

- La dirección ejecutiva.
- El Comité de Reputación Corporativa.

Instrumentos de gestión de la reputación

Matriz corporativa de riesgos y oportunidades (Macro) de Reputación

| Valores RC Stakeholders | Resultados económico financieros | Innovación | Calidad industrial y medioambiente | Ética y responsabilidad social | Cultura corporativa | Calidad productos servicios |
|------------------------------|--|-----------------------------|---|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Clientes | | | Liderazgo en <i>downstream</i> | | | Imagen de marca |
| Empleados | Retribución adecuada | Gestión participativa | | Calidad laboral | Estilo de empresa abierta | |
| Analistas e inversores | Rentabilidad y credibilidad financiera | Nuevos negocios y patentes | | Gobierno corporativo | | Crecimiento mercados |
| Industria sectorial | | | Prestigio como partner en <i>upstream</i> | Liderazgo ético sectorial | Vocación sectorial | |
| Gobiernos y administraciones | Sólida imagen financiera | | | Integridad en cualquier entorno | | |
| Líderes de opinión | | Fomento de la investigación | Imagen positiva | Transparencia | | |
| Organismos de certificación | | | Certificación medioambiental | Certificaciones sociales | | Certificación de la calidad |
| Comunidades y entes locales | | | Sostenibilidad del entorno | Derechos humanos | | |

Instrumentos de gestión de la reputación Monitor de reputación corporativa

- **Es una herramienta de gestión para:**
 - Conocer la evolución de la opinión de los stakeholders.
 - Controlar la implementación de la estrategia de gestión reputacional.
 - Evaluar el cumplimiento de los objetivos de reputación.
- **Se crea el Monitor y, acabado el Perco, es la propia compañía quien lo gestiona.**

Instrumentos de gestión de la reputación

Guía operativa de gestión de la reputación

- **Contenidos de carácter general:**
 - Explicación didáctica sobre qué es la reputación
 - Visión reputacional de la compañía: las metas.
 - La situación actual: los objetivos.
 - Resumen del Plan Director de Reputación.
 - Cuadro de riesgos potenciales de reputación.
 - Planes operativos de mitigación de riesgos.
 - Oportunidades para la reputación de la empresa
- **Cont. específicos por unidades de negocio:**
 - Plan de reputación de la unidad de negocio.
 - Cuadro de riesgos potenciales y planes de mitigación de la unidad de negocio.
 - Oportunidades de reputación para la unidad.
- **Contenidos específicos de cada nivel jerárquico: directivos-ejecutivos/ empleados**

Plan Director de Reputación Corporativa

Programas de mejora de la reputación

- **Se elaboran tantos programas de mejora como amenazas para la reputación de la compañía existan.**
- **Generalmente estos programas contemplan acciones de mejora específicas para cada stakeholder.**

Plan Director de Reputación Corporativa Estrategia de comunicación reputacional

- **Dicha estrategia tiene tres componentes:**
 1. El posicionamiento reputacional de la compañía.
 2. El Mapa de Stakeholders.
 3. Los programas de comunicación.
- **El posicionamiento reputacional es el valor o valores de reputación que mejor sintetizan la meta aspiracional de una organización con relación a sus stakeholders y aquello por lo que espera ser reconocida por éstos.**
- **El mapa de stakeholders es un mapa de públicos ordinario que pondera la importancia de cada stakeholder de acuerdo a un conjunto de variables tales como**
 - Importancia de un stakeholder para la reputación de la compañía.
 - Capacidad de un stakeholder para difundir el posicionamiento reputacional de la compañía.
 - Capacidad del stakeholder de mitigar riesgos reputacionales.

El modelo de Villafane & Asociados La comunicación de la reputación

- **A partir de la estrategia de comunicación establecida en el Plan Director se diseña el Plan de Comunicación de la Reputación.**
- **Con independencia de las acciones de comunicación dirigidas a los stakeholders que figuren en la Macro de Reputación, la comunicación de la reputación exige una comunicación con algunos destinatarios fijos:**
 - Organismos de certificación y calificación.
 - Medios de comunicación.
 - Monitores de reputación y RSC.
- **Existe ya una obligación implícita de elaboración del Triple Informe de Resultados para todas las empresas cotizadas.**
- **El informe de Gobierno Corporativo es ya una obligación en España de acuerdo con la Ley de Transparencia.**